

美国《金融时报》金榜畅销书

8个月销量突破500万册

最伟大的

哈佛大学商学院终身教授

[美] 乔治·戴维森 著

(Jorge Diavision)

文岗 译

管理思想

管理的 66 条黄金法则

 中国纺织出版社

最伟大的管理思想

管理的 66 条黄金法则

[美] 乔治·戴维森 著
文 岗 译

中国纺织出版社

内 容 提 要

本书涉及人力资源、管理制度设计、决策、创新及营销推广等方面的管理内容,涉及的企业家有盛田昭夫、松下幸之助、韦尔奇等。内容通俗易懂,案例比较有代表性,可读性较强。是企业管理人士提升管理能力的良师益友。

Authorized by HOT CULTURE

Copyright ©2002 by Jordge Diavision

All rights are reserved

图书在版编目(CIP)数据

最伟大的管理思想/(美)戴维森著. —北京:中国纺织出版社, 2003. 2

ISBN 7-5064-2529-7/F·0311

I. 最… II. 戴… III. 企业管理-案例-世界

IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 097069 号

责任编辑:李秀英 郭慧娟

责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号 邮政编码:100027

电话:010-64160816 传真:010-64168226

Http://www.c-textilep.com

E-mail:faxing@c-textilep.com

河北省保定市时代印刷厂印刷 各地新华书店经销

2003 年 4 月第一版第一次印刷

开本:880×1230 毫米 1/32 印张:12.25

字数:300 千字 印数:1—10000 册 定价:25.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

谨以此书献给我的妻子朱莉·安娜，是她的鼓励和帮助，使我和我的团队完成了这项艰巨的任务。要知道，选择并深入 300 家大企业和 500 家中小公司进行调查，并提炼出对世人有益的东西，再写作成书并非易事。

还要在此感谢团队的姑娘和小伙子们，没有他们出色的表现也不会有这本书的问世。

——乔治·戴维森

目录 Contents

最伟大的管理思想

1	真正的管理是减少管理 权力充分下放是减少管理的真谛	1
2	有所为有所不为 变革的过程就是加速与刹车并行的过程	6
3	保持内外部空气湿润 内外部配制最优化是企业快速运转的保证	12
4	重复就是渗透 在渗透中重复	18
5	诚信的力量 家丑外扬需要勇气	22
6	把没有用的合作伙伴筛掉 没有用的庸才就让他下课	26
7	回避风险,该撤就撤 有效的撤退是理智的出门	32
8	培训是企业不可忽视的效益 培训是企业维持发展的必要手段	36
9	收购是一种扩张形势 并购是有目的的扩张	42
10	众智思考,独裁行动 正确的决策来自于众人的智慧	49
11	最有效的工具是团队章程 无规矩不成方圆	55

- | | | |
|----|--------------------------------------|-----|
| 12 | 6个希格玛(σ)
质量是每一位员工的事 | 60 |
| 13 | 没有遮拦是最大的隐私
管理者应该敞开胸怀去管理 | 69 |
| 14 | 首先是生存,其次才是壮大
变革一定要回答“在哪些方面变,变成怎样” | 74 |
| 15 | 专注于结果,不要探究过程
成绩来源于结果 | 83 |
| 16 | 简单是一种方法
简单企业的财富 | 89 |
| 17 | 挖墙脚是夺取优秀人才的一种捷径
挖掘人才需要编一些迷人的故事 | 94 |
| 18 | 让员工乐于工作
积极主动地工作是一个企业壮大的源泉 | 99 |
| 19 | 留下最优秀的人
择优上岗是硬道理 | 103 |
| 20 | 踢一脚后,带着年轻人一起上路
最好的激励方式是言传身教 | 109 |
| 21 | 容人,容可容之人
员工的牢骚又何尝不是对企业的关怀 | 114 |
| 22 | 关心从一件小事开始
一句话可以买下一颗心灵 | 118 |
| 23 | 把人留下比什么都重要
薪酬激励是一个重要、最易被人接受的方法 | 122 |
| 24 | 事故发生后,应善待手下
事故后的安慰比奖励更重要 | 127 |
| 25 | 为人才搭舞台,好戏就会上演
要大的收获就应不惜小的牺牲 | 132 |

- 26 让工作自豪,哪怕是在擦地板
最好的沟通方式是语言 138
- 27 不要忘了与员工共享
愉悦的老板肯定会有愉悦的企业 143
- 28 个人式沟通:尊重每一位员工
在尊重员工的同时也在尊重自己 150
- 29 让员工产生拥有感
聘用人才要聘用出色的人 156
- 30 善待下属
你为属下付出多少,属下就会为你付出多少 161
- 31 速度就是一切
速度是竞争不可或缺的因素 169
- 32 让每个人都肩负使命
因事设人能每个员工“活”起来 175
- 33 多一点批评和刺激,少一点文件
创新需要刺激 181
- 34 不断搅动锅里的水,让他转
必要的压力是动力 186
- 35 协同精神是生产率的根
和顾客站在一起是最好的协同 192
- 36 企业战略最好也让顾客看到
勾引没有什么不好 199
- 37 把所有经理的椅子靠背锯掉
管理需要付出行动 206
- 38 揭开透明度
过去的事情可以当笑话说出以拉近与职员的心理距离 211
- 39 不能陶醉在昨日的蜂蜜里
弃旧图新是企业起死回生的法宝 215

- 40 靠“升降机”走向“金字塔”
企业是依靠员工的速度成功 222
- 41 “精简高效”在行动上要下狠斧
改革需要无情的果断杀手 228
- 42 员工的利益就是公司的利益
尊重人才是企业的发展动力 234
- 43 小的就是大的,不要忽略细节
小的就是美的 241
- 44 吝啬,也是一种生产方式
有得吃,也不要浪费 245
- 45 营销广告应找好一个切入点
广告内容不是太重要,重要的是广告心理 251
- 46 狠抓销售是关键
销售追求“名人效应” 257
- 47 降价是占领市场的一大杀手铜
没有小的付出就没有大的利益 261
- 48 像满足情人一样满足顾客
“上帝”绝不能得罪 267
- 49 微笑比美元更值钱
微笑很容易但很值钱 272
- 50 经营策略需要革命
创新就需要付出牺牲 278
- 51 创新是优先
创新是企业唯一有效的成功之路 284
- 52 管理者的职责是引领而不是运营
运营不该出手就不出手 290
- 53 卓有成效的仿效
有效的仿效可以少走弯路 295

54	痛苦,但很必要 对该解雇的人不能手软	300
55	听,耐心地倾听 耐心的倾听是管理的艺术	308
56	服务才是至关重要的 售后能为销售出大力	315
57	数一数二的原则 不想做第一的企业迟早要完蛋	321
58	多余的管理层级必须摒弃 把一切累赘都撤掉	326
59	重击官僚体制 消灭官僚主义就是要管理者拿出一枚手雷炸掉它	330
60	沟通是管理的浓缩 成功在于做一个有心人	334
61	变革时,别抛弃存在的 改头换面不能把心都换了	342
62	对所有“上帝”都负责 得罪了上帝就是跟自己作对	349
63	除了老婆和孩子不能变外,都要变 必要时老婆也得变	355
64	竞争,时刻都要在刀下讨生活 激烈的竞争是企业生存与否的法码	364
65	激励,需要及时不能拖延 速度就是一切	372
66	绝不能得罪顾客 千万别忽略一件细小的错误	377

1. 真正的管理是减少管理

权力充分下放是减少管理的真谛

森林王国狮子大王决定选一个大臣当自己的亲信，狐狸和狼成为最佳的候选者。狼首先毛遂自荐道：“大王，您的亲信一定非常勇敢才能保护您的安全，在这一点上我可比狐狸厉害得多。”狮子却回答道：“你觉得我还需要狼的保护吗？我需要的应是谋略能力，而狐狸更聪明。”结果自然是狐狸当了亲信大臣。

俗话说，“士为知己者死，女为悦己者容。”善于捕捉成功的人不但自己有本领，而且懂得如何去挖掘自己属下的本领。这样才能确保自己的管理不需要事必躬亲。

美国有名的管理咨询专家艾德·布利斯有一句名言：一位好的经理总是有一副忧烦的面孔——在他的助手脸上。布利斯这句话的意思是说，好的经理懂得向助手或下属授权，充分地调动他们的主观能动性去完成工作任务，而不是自己包揽一切，结果使自己疲惫不堪，面孔忧烦。

布利斯指出：现在太多的经理要享有决定一切大小事务的那种万能的权力，这不只是不能很好地利用你自己（经理）的时间，而且也阻碍了下属的发挥创意和成长。

一个公司、一个企业也是如此。当老板的不懂得授权给下属，结果就是自己忙得要死，而下属则袖手旁观。老板们应该掌握授权的艺术，以腾出时间去做更重要的工作。

如何才能确保不过度管理呢？请考虑以下建议：

❖不要陷入无意义的细枝末节中：永远不要让你的眼睛离开目标。为了达到目标，静下来的时候，想一想你到底需要做什么。

✱减少管理：假如你管理得太多了，搞清楚原因何在。是员工们没有得到足够的培训，还是因为你是一个从不知退一步的强迫性太重的人？直面现实，然后采取矫正行动。

✱授权，委任：让下属全都靠边站，你不可能事事亲历亲为。韦尔奇说，领导的关键在于发展和培养伟大的领导者。假如你不给人们机会去试一试，你永远不会知道他们能走多远。

[事典] 三星总裁权力下放助手

韩国最大的财团三星集团总裁李健熙是个很懂得向下属授权的大老板。他在 1994 年 10 月，把大小事一把抓的总裁秘书室规模大幅度缩小，分设了电子、机械、化学及金融保险四个集团，分别设立集团长，将权力下放给由集团长和总裁秘书室主任等七人组成的集团经营委毡会，负责最高层的决策。李健熙的充分授权，并不代表他权力的衰退。这七个人都是跟随他多年最亲近的领导人员，他们一直在李健熙的授权下工作，因此，他们对李健熙的想法知之甚详，即使李健熙不在，他们也能够做出与李意见相差无几的决定。

这里是布利斯建议的授权程序，可供老板们参考：在第一次委托人做事时，给予他认为达成任务所需的指导和支持。下一次，当你将同样的工作授权给同一人时，减少你所给予的指导。这样过了几次之后，你只需稍加指导，就可以得到满意的成果。

4 有些老板也知道授权的重要性，但他们却总埋怨手下没有可以委托的人。须知才干是在实践中增长的，你总是不敢把艰难的工作交付给下属，他们就永远也没有显示才干或得到提高的机会。正同你总是不敢放孩子下地，他就永远也学不会走路一样。

授权与单纯的分派任务不同。分派任务只是让下属照你的吩咐去做，他是被动的。而授权则是把整个事情委托给他，同时交付足够的权力让他做必要的决定。这有助于增长他的荣誉，使他有成就感。比如，你要某人去印一个小册子，你就不必再交代一些有关形式、封面、附图等的详细意见，而是让他自己去选择、决定，相信他会把工作做得很好，而且他会引以为荣。

授权的要诀在“信任”。不要过多干预，除非有严重错误需要及时纠正。你不要苦心竭虑地想弄清楚每个人的工作，只要为他们提供所需的条件，让他们觉得自己是项目的主人，这就够了。

对授权的一种误解是绝对不干预。正确的原则是：放手让别人解决问题，但同时知道，自己何时加以干预是应该的。而这一切，李健熙做得最好。

一句话点评：权力充分下放是减少管理的真谛。

2. 有所为有所不为

变革的过程就是加速与刹车并行的过程

一只狮子老了，经常感到自己觅食越来越吃力，决心改变方式，运用计谋取食。于是它整天躺在洞里装病，故意大声呻吟着，让野兽们听见。于是，百兽前来探望它，走进洞中的都成了狮子的腹中餐，来一个吃一个。后来一只狐狸识破了狮子的阴谋，它来探望狮子，远远地站在洞口，说什么也不肯靠近。狮子便装作和善的样子，劝狐狸进洞里和它聊聊天。狐狸拒绝了狮子的要求，它说：“谢谢你的好意，我看我就不必了，因为我很为自己担心。看看地上就明白了，这里有许多走进你洞里的脚印，可怕的是，没有出来的脚印。”。

在这个寓言里，动物们一个接一个地到狮子那里送死，这种亦步亦趋地跟从，只会加速行事，这是它们灭亡的主要原因。相反，细心的狐狸，很好地观察利用前者留下的脚印，有了这些前车之鉴，狐狸及时反省，立即紧急刹车，知道什么是有所为，什么是有所不为，很聪明地保全了自己。

当我们回顾历史的时候，就应吸取前人失败的教训，吸收他们成功的经验，这样才会少走弯路，避免重蹈覆辙。前辈留下的东西看来不容忽视，因此乃无价之宝。

管理也是如此，特别是在企业陷入困境的时候，如果不能充分发现失败的原因，而是盲目跟进，不懂及时刹车，那只能是越陷越深。所以必须面对现实，进行有所为和有所不为。刹车是退出，是不为，是抛弃沉重的负担；加速是挺进，是有为，是发展新的方向战略。这就是遵循变革规律的过程。

下面是有所为和有所不为的几点建议：

✱视变化为机遇而不是威胁，要直面现实，认识到变化永远存在，做好有为的打算。

✱建议召开一次非正式的会议，管理者和公司的员工一起坐下来讨论变革所面临的问题。

✱考虑短期变化和长期变化，制定出一年计划和三年计划。

✱对企业原来好的文化精粹要保存，要知道变革只是变革陈旧的，不适应时代发展的落后的东西。此时要懂得有所不为。

，实际面直要，想知虽不而做月式升变强特
 。算下的大再强特，有有政永升变强特
 公味青强特，效会防方五非太一开否好强特
 。强同防防而强变强特来才坐强一工员的防，
 升平一出家特，升变强升强升变强强强强
 。感升升三味强